



Centro de Investigación  
Avanzada en Educación  
Universidad de Chile



# ¿Cómo mejoran las escuelas y liceos y por qué es tan difícil lograrlo?

*Desafíos y oportunidades para  
los Líderes Escolares*

*Xavier Vanni C.*  
*xvanni@ciae.uchile.cl*

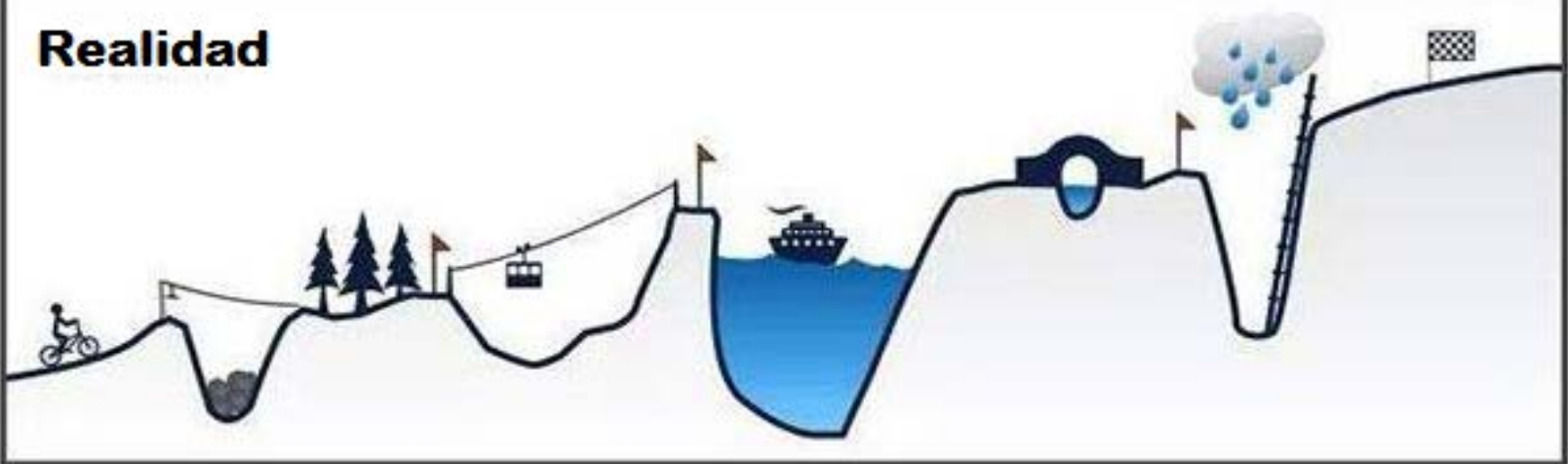
VII Seminario Plan Formación Directores, CPEIP, Julio 2018

# Sueños y Realidad sobre el Mejoramiento

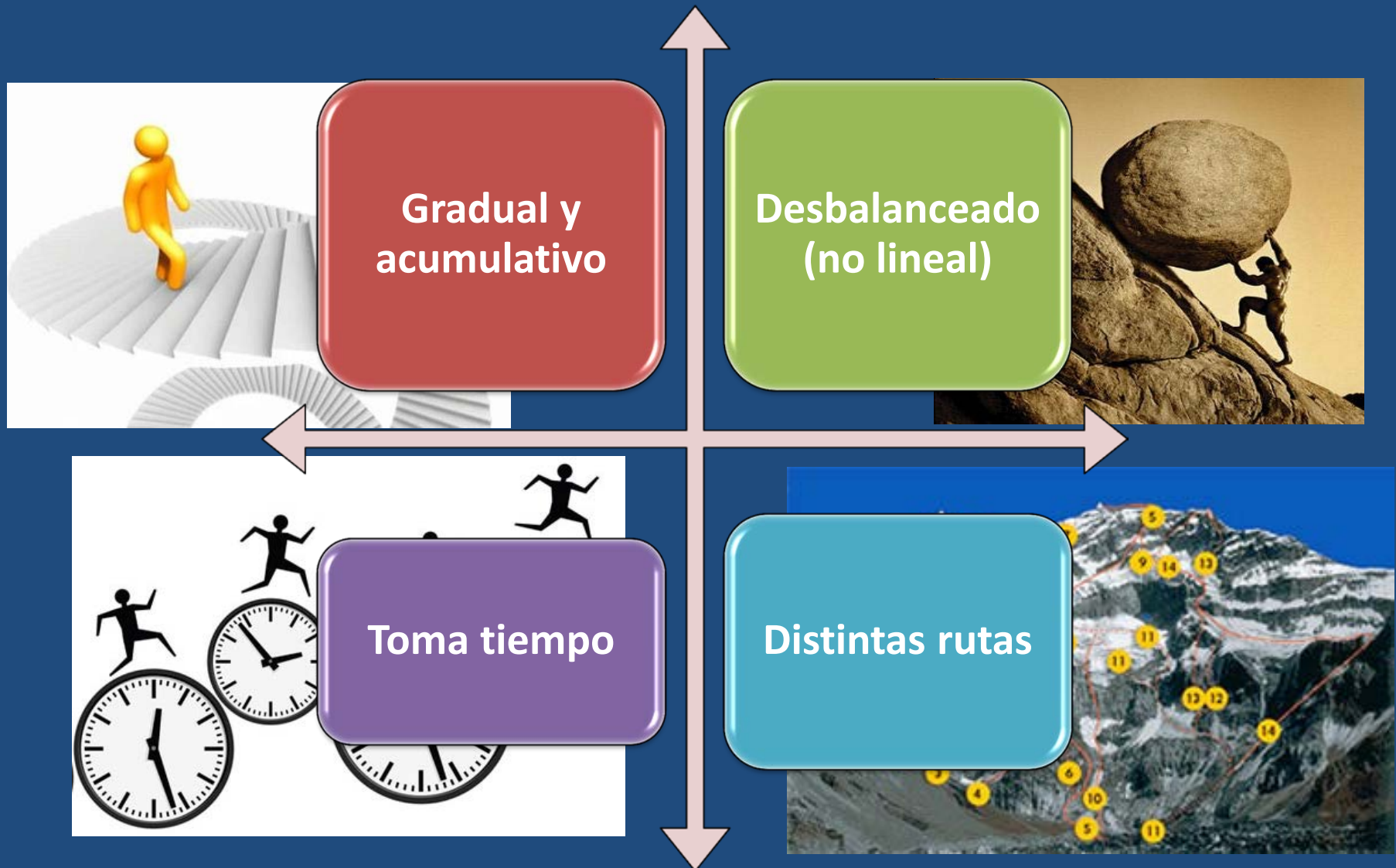
## Planificación



## Realidad



# Características Generales Mejoramiento Escolar



# Factores clave del mejoramiento

Contexto

Políticas  
educacionales

Dinámicas  
locales

Escuela

Liderazgo

Cultura

Comunidad profesional de aprendizaje

Gestión  
estratégica  
de personas

Convivencia

Aula

Motivación de los estudiantes

Responsabilidad  
profesional

Clima de Aula

Familia

Innovación

Sostenedor

Monitoreo del estudiante

Atención a la  
diversidad

Aprovechamiento  
del tiempo

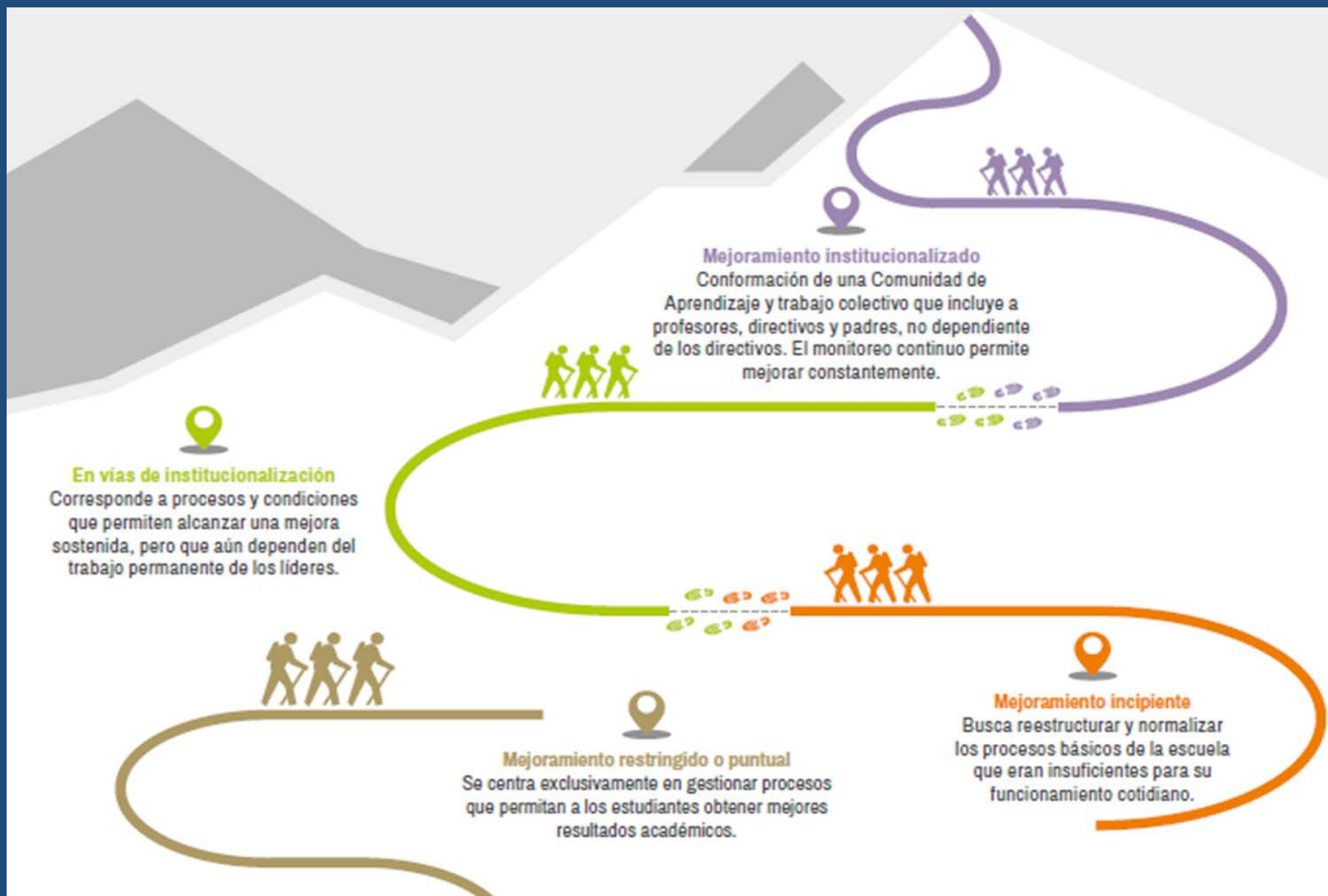
Aprendizajes  
transversales

Gestión curricular y pedagógica

\*El tamaño del texto representa qué tan transversal y relevante fue cada factor como facilitador del mejoramiento de las 12 escuelas estudiadas.

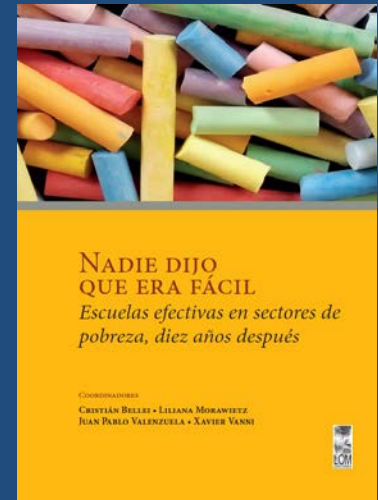
\*\* La relevancia y transversalidad de los factores puede variar en los distintos momentos de la trayectoria de mejoramiento de cada escuela.

# Existen “trayectorias” de mejoramiento o etapas

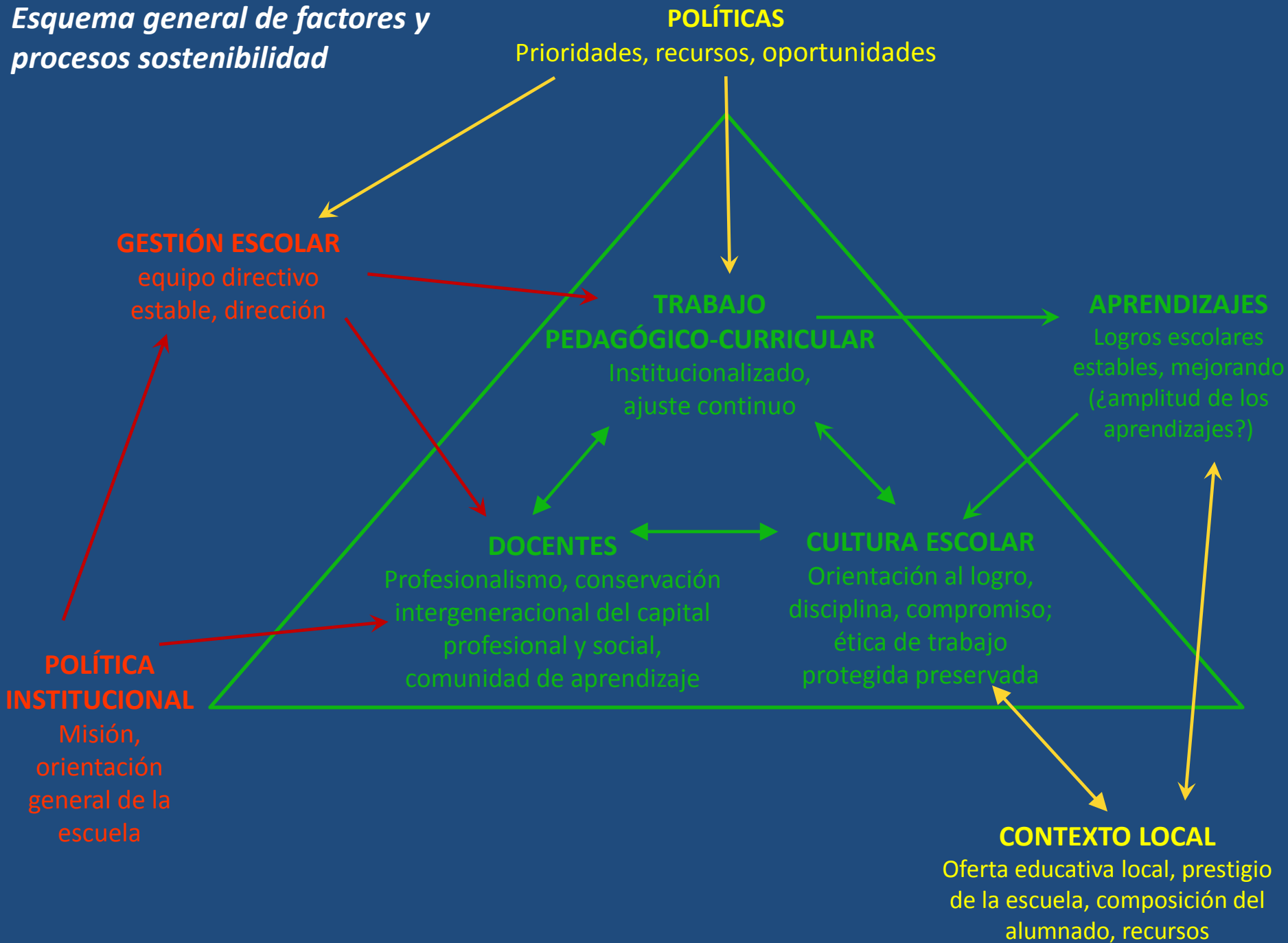


# Sostenibilidad del Mejoramiento: revisitando Escuelas Efectivas

- Un cierto vacío en los estudios sobre “escuelas efectivas” es la pregunta sobre la sostenibilidad de la efectividad: ¿Qué tipo de dificultades y desafíos enfrentan las escuelas en el largo plazo para sostener sus procesos de mejoramiento y sus logros? Cuales son los factores, condiciones, procesos que explican su evolución?



*Esquema general de factores y procesos sostenibilidad*



# Contexto: Las escuelas no operan en el vacío

---

- Casi todas las escuelas tensionadas por cambios en el contexto: competencia escolar, cambios demográficos o de la economía local, pero solo algunas suficiente capacidad de adaptación
- En escuelas que se han sostenido: Enorme prestigio acumulado les permite mantener su demanda (cuanti y cuali). Políticas educacionales que implican mayores recursos (JEC, SEP, PIE) son aprovechadas y han tenido función compensatoria.
- En las escuelas que decaen: políticas se vivieron más como un problema que una oportunidad. Cambio en composición social (estudiantes “mas difíciles”) para los cuales no están preparados ni se adaptan, afectan sus resultados, la disciplina y el prestigio y la demanda.
- En todas las escuelas alta importancia de las pruebas estandarizadas nacionales - en algunos casos tensión por excesiva preparación de los alumnos para rendir pruebas



# Los sostenedores son importantes!

---

- La gestión de los sostenedores afecta indirectamente pero fuertemente la capacidad de las escuelas para sostener sus procesos.
- Dimensiones claves identificadas i) criteriosa selección de directivos y docentes; ii) estabilidad y cuidadosa renovación equipos docentes, iii) mantención/mejoramiento buenas condiciones laborales y del acceso a los recursos que la escuela necesita; iv) preservación de la misión e identidad de la institución.
- Desafortunadas decisiones de sostenedores y sin mayor dialogo con las escuelas en varios casos afecto profundamente el liderazgo, la gestión, el clima interno de las escuelas y la rotación docente (ej.: contratación docentes y ATE)
- Diferencia sostenedor municipal y particular subvencionado: Apoyo, autonomía y estabilidad

# El Motor Interno de la Sustentabilidad

---

## ❖ Profesionalismo y capacidades docentes

- Desarrollo continuo capital profesional escuelas, conservación intergeneracional.....comunidad de aprendizaje
- Clima de confianza y colaboración (capital social)

## ❖ Gestión Curricular Pedagógica:

- Mantención foco en procesos de enseñanza/aprendizaje
- Trabajo estructurado, estrategias pedagógicas conocidas y compartidas
- Especialización docentes e intensificación uso evaluaciones

## ❖ Cultura y Convivencia escolar:

- mantención y renovación identidad colectiva y capital simbólico
- sistema de normas claras y compartidas, desarrollar autodisciplina a estudiantes

# Liderazgo : imprescindible para sustentabilidad

---

- Existencia , estabilidad y desarrollo de lideres escolares efectivos. Sensibles a la etapa, necesidades y cultura de la escuela: no sólo habilidades técnicas
- Procesos de sucesión liderazgo – continuidad y cambio: Improvisación o malas decisiones, entre principales factores perdida efectividad
- Formación o consolidación de equipos directivos – liderazgo más distribuido permite mayor institucionalización procesos
- Alta importancia habilidades sociales de los lideres escolares: promueven relaciones de confianza, reconocen esfuerzos y necesidades personales, y apoyan desarrollo profesional docentes
- Capacidades de adaptación e innovación para enfrentar los cambios en el contexto y aprovechar las nuevas oportunidades, balancear las demandas internas y externas (filtro)

# 8 claves del Liderazgo en Escuelas con procesos de Mejoramiento y en Deterioro

---

1. Iniciación y estrategia de mejoramiento
2. Focos de trabajo y estilos de liderazgo
3. Conformación de equipos
4. Exigencia-apoyo
5. Gestión Estratégica personas
6. Tiempo para el trabajo pedagógico
7. Sucesión de liderazgos
8. Filtro presiones contexto

# Iniciación Procesos Mejoramiento

---

## Escuelas que mejoran

- Restructuración
  - Cambios rápidos
  - Corto plazo
  - Ganancias rápidas
- Legitimidad, persuasión, sentido de los cambios.
- Propósito moral y objetivos compartidos
- Presencia/diagnóstico profundo
- Innovación selectiva

## Escuelas que se deterioran

- Ausencia de la vida cotidiana escuela
- Escasa apertura al diálogo
- Diagnóstico de necesidades erróneo, impreciso, poco flexible a cambios contexto
- Afecta clima laboral, compromiso, gestión técnico pedagógica

# Focos y adaptación Liderazgo

---

## Escuelas que mejoran

- Liderazgo adecuado a necesidades de la escuela
  - En etapas iniciales, condiciones materiales, subjetivas, técnico pedagógicas.
  - En etapas posteriores, fortalecimiento de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Liderazgo pedagógico, con distinta profundidad. Desde el funcionamiento básico a complejos sistemas de acompañamiento y monitoreo.

## Escuelas que se deterioran

- Directores centrados en funciones administrativas o de vinculación con el medio externo, en vez de lo pedagógico.
- Marginación del trabajo pedagógico produce recarga.
- Estilo inadecuado a cultura (trato jerárquico a docentes altamente autónomos).

# Combinación exigencia/apoyo

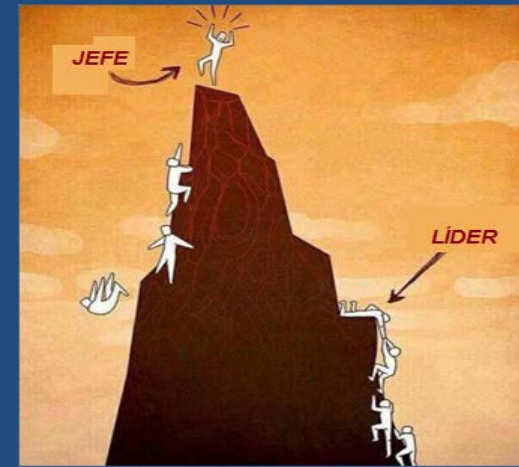
---

## Escuelas que mejoran

- En lo subjetivo y lo técnico.
- En lo técnico:
  - Observación y retroalimentación docente
  - Identificación y desarrollo de talentos, líder de líderes.
  - Oportunidades de formación interna y externa.
- En lo subjetivo:
  - Clima laboral, confianza, sentido de pertenencia, motivación, propósito moral.

## Escuelas que se deterioran

- Debilitamiento prácticas acompañamiento a docentes y motivación.
- Trato jerárquico y bajo reconocimiento.
- Genera tensión y falta compromiso
- “Cada uno se las arregla”.





***“Tú lo haces bien, yo confío en usted”, entonces él me marcó profesionalmente mucho y me sirvió para mi autoestima, decirme que sí puedo, yo creo que a todos acá en la escuela nos hizo sentir eso, nos sentimos las reinas de Calama, porque él nos enseñó a eso, a decir que uno es capaz “yo confío en que a usted le va a ir bien” (Docente)***



# Mejoramiento en Educación Media

## Hallazgos Preliminares/Diferencias con escuelas

---

- ❖ Mayor Complejidad de los procesos y demanda de mantenerse atractivos y relevantes..
- ❖ Cambios institucionales mayores: Hacerse mixtos; Integrarse con la básica; conversión a TP o Polivalente
- ❖ Múltiples tipologías de liceos con sustantivas particularidades
- ❖ Cultura docente: Fuerte trabajo por departamentos de asignaturas
- ❖ Estilo y distribución liderazgo muy diferentes dependiendo del tipo Liceo
- ❖ Fuerte generación de alianzas estratégicas y redes con el entorno (educación superior y empresas)
- ❖ Manejo Heterogeneidad: Reforzamiento/apoyo y agrupamiento

# Nudos críticos del mejoramiento en los Liceos

---

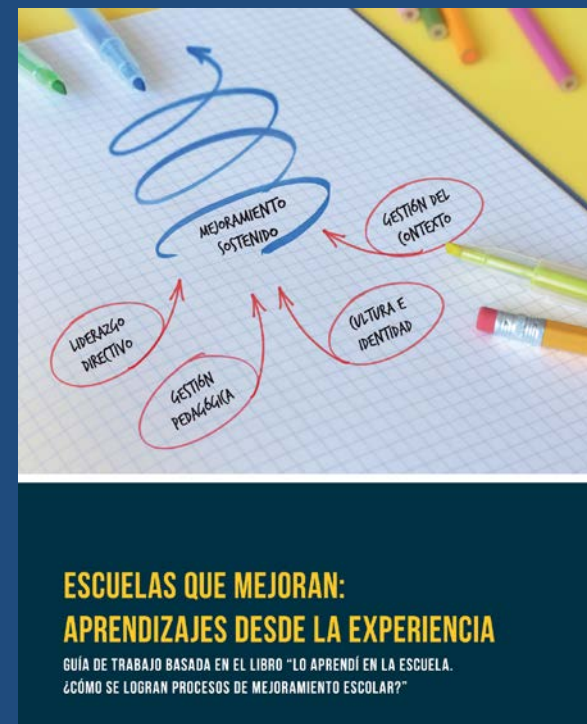
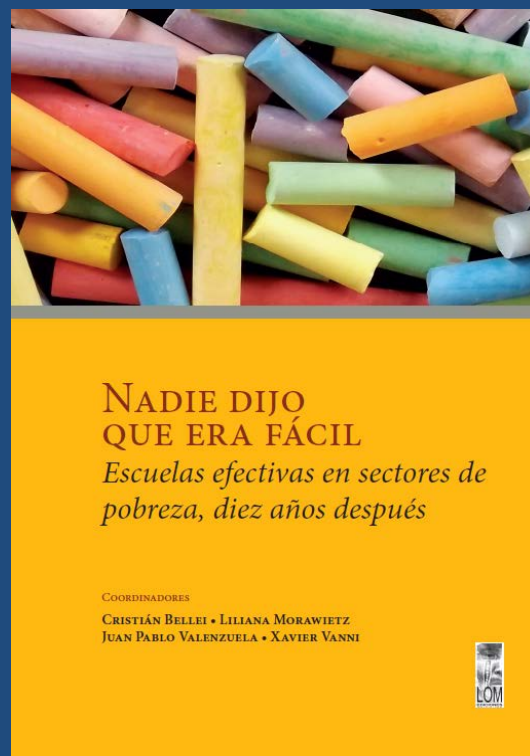
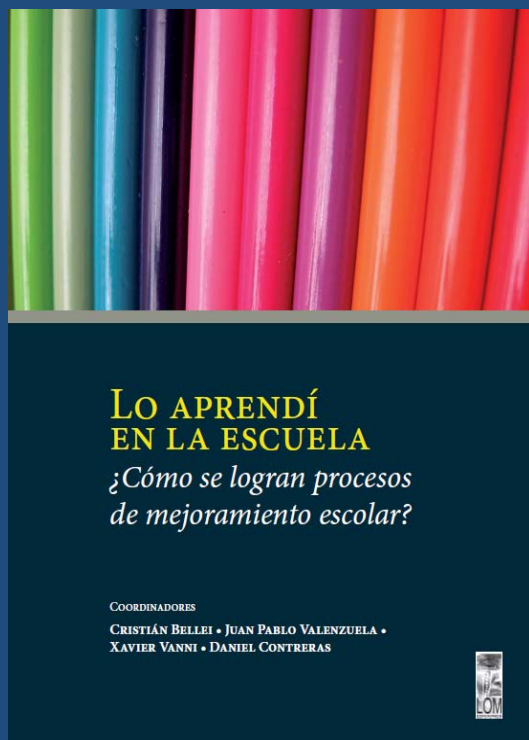
- ❖ La relación con los estudiantes es en general buena, pero tradicional en el ejercicio disciplinario, y con poco reconocimiento de la cultura y expresiones juveniles
- ❖ La orientación meritocrática/selectiva academicista se ve en tensión con la nueva orientación de política hacia la integración de la diversidad y no selectividad, generando apoyos/resistencias y perplejidad

# *Algunos Aprendizajes....*

---

- Mejorar y sostener efectividad requiere atender varios niveles y dimensiones, pero su relevancia y urgencia varían significativamente en el tiempo.... *Es complejo, No hay recetas ni estrategias únicas*
- Mejorar sostenidamente es difícil, mantener efectividad es todavía más desafiante y un proceso permanente.. ..*Bien Público que cuidar*
- Tanto el mejoramiento como la pérdida de efectividad es un proceso gradual.. ...*Apoyar o intervenir a tiempo*
- El contexto es muy dinámico, se requieren altos grados de adaptabilidad, flexibilidad y mejoramiento continuo...
- Imprescindible un sólido liderazgo a nivel de la escuela y del sostenedor... *políticas de liderazgo más potentes, amplias y articuladas*
- Desarrollo Capital Profesional y Social es clave... *promover con mayor fuerza el intercambio y colaboración al interior y entre las escuelas*

# Para seguir profundizando.....





Centro de Investigación  
Avanzada en Educación

---

Universidad de Chile



Centro de Investigación Avanzada en Educación  
[www.ciae.uchile.cl](http://www.ciae.uchile.cl)

Periodista José Carrasco Tapia 75, Santiago, Chile  
Mesa central: (56-2) 2 9782762  
[informaciones@ciae.uchile.cl](mailto:informaciones@ciae.uchile.cl)